2026 変革の現場 3

# 関東電気保安協会 東京都

関東電気保安協会は、職員が自ら考え、行動する組織への転換を目指し、組織文化づくりを進めている。人手不足で管理職も現場業務に追われ、部下の育成や組織運営に十分な時間を割けない状況が続いていた。武部俊郎理事長の主導で職場の実態を把握し、事業所単位のマネジメント改革とリーダー育成に取り組んでいる。



職員が自ら考え、行動する組織づくりを進める武部俊郎理事長

# 日常の課題から組織を変える

## 事業所経営で安全と自律を育む

### ■115人の声から課題を把握

同協会は高圧設備を中心とする保安業務を主力とする。法人の参入拡大に伴う採用抑制で職員の年齢構成に偏りが生じ、人手不足が深刻化した。事業所長も点検業務を担い、組織運営や人材育成に十分に取り組めない状態にあった。

保安業務は法令上、業務量に応じた人員の確保が必要で、残業だけで不足を補うことは難しい。職員が一人で点検に出向くことも多く、事業所ごとに状況は異なる。こうした業務の特性も、改革を組織全体に浸透させる難しさにつながっていた。

2023年、武部理事長は職員のエンゲージメント向上に向けた検討を始めた。経営層が各事業本部を訪問して意見交換を重ねたものの、職場の自主的な活動は継続や定着に課題が残った。

### ■理念から日常の実践へ

外部有識者に依頼して職員115人へのインタビューを実施。日々の業務に追われ、仕事の振り返りや改善が十分に行われず、指示待ちになりやすい実態が明らかになった。

改革の柱としたのが「事業所経営」の考え方だ。所長と課長がチームとなり、事業所のあるべき姿を考え、職員一人一人に向き合うマネジメントへの転換を目指した。

当初はチームワークやビジョンづくりを先行させたが、課題を話し合う作戦会議が形式的になりやすかった。そこで進め方を改め、日常業務の具体的な問題を率直に議論し、改善に取り組む方式に変更した。

実践を通じて成功体験を積み重ね、職員同士の信頼関係を育てる狙いがある。管理職には、指示の取り次ぎや業務の集計にとどまらず、部下を育て、組織を動かす役割が求められる。

人手不足の中でベテラン職員を引き留め、休日や夜間の対応が若手に偏り、離職がさらなる人手不足を招く悪循環があった。協会は受注を制限して仕事量を減らし、余力を生み出した。ただ、従来の配慮に基づく慣行は残っており、仕事の分担を見直す必要がある。

### ■改革を組織文化に

マネジメントの強化に向け、管理職向けのテキスト整備やリーダーシップ研修も進めている。研修では職場での挑戦課題を設定し、3カ月間の実践後に成果を振り返り、行動の変化を促す。理事長や常務も参加者の行動計画に直接意見を伝えている。

研修後の変化も見られる。事務局によると、部下との個別面談で、以前より深く話を聞けるようになった例があった。また、受講した課長の上司に当たる所長からは、事業所の課題を「自分の問題」として捉え、意見を述べるようになったとの声も寄せられた。

一方、取り組みが定着しない職場もある。安全確保のためのルールを守るだけでなく、その意味を理解し、より良い方法を自ら考えることが求められる。

事業環境の変化への対応も欠かせない。高圧保安業務には個人事業主や他法人との競争があり、今後は人工知能（AI）を含むデジタル技術によって、点検や顧客サービスの在り方が変わる見通しだ。武部理事長は、変化に対応できる組織力を整える必要性を指摘している。

武部理事長が重視するのは、責任者が交代しても改革が後戻りしないことだ。経営層の指示による活動から、職員自身が主体的に活動を続ける組織文化への転換を図り、定着を目指している。



寺沢俊哉主席経営コンサルタントが講師を務める関東電気保安協会の実践リーダーシップ研修



寺沢俊哉主席経営コンサルタント

関東電気保安協会の実践リーダーシップ研修では、受講者が自分らしいリーダーシップを発揮し、周囲を巻き込みながら行動する力の育成を重視している。

日本生産性本部の寺沢俊哉主席経営コンサルタントは、経営トップの方針と現場の主体性を結び付けることが重要と捉える。同協会では理事長や常務が研修に直接参加し、受講者の行動計画について意見を交わしている。

## 現場での実践につなぐ研修

### 自ら考え、周囲を巻き込む力を育てる



安藤優主任経営コンサルタント

### ■学びを挑戦課題に

研修は2日間の集合研修の後、3カ月間の職場実践を挟み、最後に1日かけて成果を振り返る構成。内省や対話を通じて自身の特性を理解し、職場で取り組む課題を設定する。

昨年度から研修に携わり、今年度はサブ講師を務める安藤優主任経営コンサルタントは、学びを具体的な行動につなげることを重視する。

昨年度は、従来から行っている業務や活動を挑戦課題に選ぶ例もあった。このため今年度は、新たな挑戦になっているか、重要な問題から目を背けていないかを問い、具体的な到達目標の設定を促している。

### ■定着に向けた仕組みづくり

受講者は互いの課題を検討し、役員からの助言を踏まえて行動計画を修正する。実践期間中も進捗を共有し、研修を受けただけで終わらせない仕組みを設けている。

一方、事務局によると、職場に戻ってから学んだことを実践できなかった例もあったという。

寺沢コンサルタントは、主体的な行動を組織文化として定着させるには、それを支える仕組みづくりも必要と考える。研修で得た気付きを日常業務での実践につなげ、継続させることが今後の課題となる。